
LA EMPRESA ÉTICA: ¿UN NUEVO PARADIGMA?

Roberto Patrus-Pena¹

Resumen:

La pregunta que procuramos contestar es este artículo es la siguiente: ¿la emergencia de la reflexión ética en el campo de la administración de empresas representa un cambio de paradigma respecto al modo tradicional de hacer negocios? Este trabajo se vale de una construcción conceptual del término Paradigma, desde la perspectiva de Thomas Kuhn, para reflexionar sobre la ética en las organizaciones. El paradigma es clasificado en diferentes categorías: los supuestos filosóficos, el modelo y el ejemplar. Con este objetivo, comparamos la empresa normal la empresa ética, tanto con relación a los supuestos filosóficos como con relación a los modelos. Demostramos que una empresa puede cambiar su modelo sin cambiar sus supuestos filosóficos, lo que representa un cambio parcial y no-revolucionario. Una revolución ética en la gestión empresarial exige que los supuestos filosóficos de la empresa normal – la busca de beneficios y la dimensión de corto plazo – cambien para la integración sostenible entre fines económicos, sociales y ambientales, desde una concepción de tiempo basada en el futuro de largo plazo. En esa perspectiva, la preocupación ética como respuesta a una amenaza del ambiente puede demostrar más continuidad que ruptura entre modelos de gestión.

Palabras claves:

Organizaciones, ética, paradigma, empresa normal, empresa ética.

¹ Profesor Investigador, Pontificia universidad Católica de Minas Gerais, (Brasil).

Introducción

La pregunta que orienta este artículo es la siguiente: ¿la Business Ethics (BE, en adelante) se constituye en un cambio de paradigma ante el modo tradicional de gestión empresarial? Contestamos que sí, desde que la BE atienda las siguientes condiciones: tener una articulación integrada entre los dos términos que componen su nombre: el *business* y la ética; tener un marco ético referencial; poner la organización como su foco básico; y tener una orientación ética desde dentro para fuera, lo que llamamos de condición esotérica. Si la BE no atiende a esas condiciones, ella sufre el riesgo, como nueva disciplina académica, de pensarse bajo el paradigma de la empresa normal. Desde esta perspectiva, la novedad del paradigma se pierde aunque se intente hablar de una perspectiva revolucionaria. Así, la BE puede ser confundida con estrategia empresarial, por un lado, y con responsabilidad social corporativa, por otro.

Para demostrar esa tesis, partimos, inicialmente, de las ideas de Kuhn y de sus implicaciones para nuestro propósito de investigación, es decir, describimos las diferentes categorías del concepto de paradigma. Enseguida, describimos la empresa normal, sus supuestos filosóficos e su modelo. Después, presentamos la empresa ética y los cambios que ella exige tanto en sus supuestos filosóficos cuanto en su modelo. Enseguida, apuntamos los riesgos de la BE perder su carácter revolucionario. Finalmente, apuntamos las líneas de investigación en que estoy trabajando y la contribución de esa tesis para las investigaciones empíricas en las organizaciones.

1. Paradigma como categoría de análisis para la comparación de modelos teóricos

Hemos usado la terminología de Thomas Kuhn para contestar hasta qué punto la BE puede ser considerada como un modelo revolucionario.

Thomas Kuhn (1962; 1996; 1996a; 1986) ha usado el término en diferentes sentidos (PEREZ RANSANZ, 1999). En este trabajo, reconocemos la pluralidad conceptual del término y lo organizamos en cuatro definiciones, dispuestas en dos grados. En un primer grado, distinguimos tres concepciones de paradigma: el **Paradigma como supuesto filosófico**, comprendido como las matrices disciplinares o supuestos filosóficos que subyacen a la construcción de un modelo o teoría; el **Paradigma como modelo**, concebido como la teoría consensuada por una comunidad científica con respecto a un determinado objeto de conocimiento; el **Paradigma como ejemplar**, comprendido como un ejemplo básico para los principiantes, fruto de un logro exitoso, usado como clave para el conocimiento del modelo. En el último grado, apuntamos el **Paradigma personal**, definido como el filtro personal desde el cual la persona, en particular el investigador, ve la realidad, lo que impide la percepción de algunos datos y facilita la percepción de otros. Nos valemos de esta categorización, construida desde Kuhn, pero con alguna originalidad, para verificar si la nueva propuesta de ética en las organizaciones constituye efectivamente una mudanza de paradigma y en qué nivel.

1.1. La empresa normal

La empresa normal se comprende aquí como una empresa en la que los procesos son rutinas que ya no precisan ser explicadas, pues se encuentran legitimadas por el paradigma dominante. Aktouf (1996) presenta el concepto de administración tradicional del cual nos valemos para caracterizar la administración normal. El uso del adjetivo normal para calificar la empresa es, por supuesto, una referencia directa a lo que Kuhn nombró de ciencia normal.

La administración tradicional o normal encuentra sus bases, según Aktouf (1996:36), en el conjunto de las teorías administrativas anteriores a las corrientes de Cultura organizacional y de Calidad total. Estos supuestos de la

ideología administrativa son, consensualmente, el sistema elaborado por Smith, de la organización del trabajo elaborado por Taylor (1911), la organización de las tareas administrativas y el principio de la dirección, oriundos de Fayol (1965) e, indirectamente, de Weber (1947), la fluidificación de los engranajes sociales elaborado por Elton Mayo (1933; 1945) y el movimiento de las Relaciones Humanas.

En su origen, la administración tradicional o normal es resultado de la sistematización, según fueron apareciendo, de las diferentes prácticas utilizadas por los directivos para conducir sus negocios y de todas las especies de justificaciones para la legitimación de tales prácticas, apoyándose en herramientas, principios y teorías tomadas de diferentes ciencias o conocimientos con pretensiones científicas. Esta sistematización, según Aktouf (1996), ha sido obra de los directivos que intentaron reflexionar sobre sus actividades, y no de investigadores y universitarios que buscaron transformar tales actividades en teoría integrada.

1.1.1 Los supuestos filosóficos de la empresa normal

La empresa normal tiene dos supuestos filosóficos: su finalidad estrictamente económica y su comprensión de tiempo orientada para el presente.

Consideramos la finalidad económica de alcanzar beneficios un supuesto filosófico de la empresa normal. La Administración es una serie de actividades integradas e interdependientes, destinadas a permitir que cierta combinación de medios (financieros, humanos, materiales...) pueda generar una producción de bienes y servicios, con finalidad lucrativa, rentable (AKTOUF, 1996:25). Tal concepción de organización tiene, según Fontodrona *et al* (1998) una base economicista.

Además de finalidad económica de la empresa, podemos considerar como supuesto filosófico de la empresa normal, una comprensión del tiempo

en la que el futuro está al servicio del presente. Para la empresa normal, el estudio del futuro es una herramienta que le permite anticiparse a los riesgos y capitalizar las oportunidades del escenario proyectado. Se ve el futuro como instrumento de desarrollo del presente, como algo estratégico. Por ello, el futuro es breve; el largo plazo es algo de 3 o 5 años. La empresa normal se vuelve para el corto plazo.

En fin, son dos los supuestos filosóficos de la empresa normal: la finalidad económica y la comprensión de futuro como algo que está al servicio del momento presente.

1.1.2 El modelo de la empresa normal

El objetivo de la empresa normal de conseguir beneficios orienta la concepción de la empresa, su modo de funcionamiento y su administración. Regidos por una lógica económica, es racional que la empresa busque el máximo de beneficios. Esta premisa ha orientado el trabajo de autores como Taylor, Fayol y Mayo, que se preocupaban con la productividad, es decir, con la organización racional del trabajo, los estudios de tiempos y movimientos, la división del trabajo, los patrones de máquinas, herramientas y procesos, el planeamiento y control, el ahorro de esfuerzo, la disciplina y autoridad, el liderazgo, la motivación. Todo el estudio de la empresa normal intenta perfeccionar el proceso de producción con miras a aumentar la productividad y la competitividad. En otras palabras, el objetivo de la ciencia normal de la Administración es maximizar los beneficios. La estructura y la dinámica de una empresa normal son, pues, resultados de este intento.

En la administración normal, existe la convicción de que toda actividad debe ser supervisada, verificada y controlada por un jefe cuya eficacia será medida por su capacidad de ser obedecido, por su capacidad de comando. El empleado, sea en la concepción taylorista, sea en la concepción de la escuela de Relaciones Humanas, es un instrumento que debe ser rentable, es decir, es

un elemento de la producción que debe dar su máximo. La empresa es concebida, tradicionalmente, como una máquina, sin conflictos y divergencias. Tal concepción monolítica de la empresa parece hacer creer que todos los participantes tienen objetivos comunes, animados por los mismos deseos de ayudar a la empresa a llegar al triunfo, a producir siempre lo máximo. El conflicto es el mismo que desvío o falta de adaptación.

La empresa normal tiene una firme creencia en las virtudes del maximalismo. La mayor parte de los directivos y empresarios está convencida de la necesidad inevitable de procurar siempre ser más rico, de la empresa ser siempre más rentable. Tal convicción se basa en la confianza en el servicio del mercado, en la empresa autónoma y en la competencia, fundada en una concepción individualista y egocéntrica de las razones y de los comportamientos tanto de las personas como de las organizaciones. Tal visión declarada e individualista de las motivaciones de los actos promovería el crecimiento general de las riquezas, aunque esto represente una paradoja: el egoísmo de cada uno sería más bien satisfecho por el crecimiento de la organización.

La empresa normal cree en una racionalidad casi absoluta, que supone un grado de previsión en los comportamientos y en las circunstancias². Como derivado de esta racionalidad, el uso sistemático de instrumentos basados en el cálculo, análisis numérico, lleva a transformarlo todo en variables mensurables. El desempeño también pasa a ser objeto de medición, volviendo viable la remuneración variable, basada en la evaluación de la *performance*.

² Simon (1964;1979) contrasta la racionalidad perfecta, que supone la capacidad de encontrar una solución óptima a un problema. Interesado en comprender el proceso de la toma de decisiones en la empresa, Simon afirma la teoría de la racionalidad limitada (*bounded rationality*). Este importante concepto, que ha rendido al autor el Premio Nobel de Economía en 1978, le permite intentar circunscribir la incertidumbre, siempre presente, por la búsqueda de la información que llevará a tomar una decisión satisfactoria. La decisión perfecta no sería posible, en razón de la complejidad de la mayoría de los problemas. Tal concepción, aunque limite el poder de la racionalidad, no cuestiona los fines de la organización, sino que se restringe a analizar los medios más adecuados para alcanzarlos.

Hasta la responsabilidad social de la empresa es víctima de esta racionalidad, en el momento en que todas las inversiones pasan a ser objeto de la exigencia de cálculo del retorno para la organización. No por casualidad, parte de la agenda de las investigaciones de la responsabilidad social empresarial es el desarrollo de instrumentos que puedan evaluar la *performance* social y relacionarla con la *performance* económica.

La empresa normal puede ser concebida de acuerdo con el modelo mecánico o de acuerdo con el modelo natural. La descripción de la relación entre dinámica y estructura de la empresa normal como un modelo mecánico muestra que la empresa normal es un sistema racional, cerrado, preocupado con el adecuado funcionamiento de sus piezas, entre las cuales, están los participantes. Tal concepción de empresa (modelo) concibe la persona como parte de un engranaje. En la historia del pensamiento administrativo, el modelo mecanicista sufre las críticas de la Escuela de Relaciones Humanas, que dan origen a otros modelos de organización, como el Modelo de Sistema Natural o Modelo Psicosociológico de la Organización.

El Modelo del Sistema Natural enfatiza que las organizaciones son colectividades sociales, que pueden ser vistas desde la versión del consenso social (MAYO, 1933, 1945; BARNARD, 1938) y desde la versión del conflicto social (MARX, 1954). La primera presume que la estabilidad organizacional refleja la existencia de comportamientos cooperativos y normas y valores compartidos. La segunda concibe el orden social como resultado de la supresión de algunos intereses sobre otros, es decir, de la coerción y de la dominancia de grupos más poderosos, no del consenso. La relación entre la estructura normativa y la estructura informal distingue este modelo del modelo mecanicista, donde los comportamientos informales no son considerados. Los teóricos del sistema natural no niegan la existencia de estructuras altamente formalizadas en las organizaciones, pero cuestionan su importancia y su impacto en el comportamiento de los actores sociales (SCOTT, 1998:59).

Este modelo es un avance con relación al modelo mecanicista, es decir, es más acorde con el cambio hacia la empresa ética. En la medida que el sistema es abierto, es decir, en la medida que la empresa se compara a un organismo vivo que se relaciona con el entorno, se vuelve más sensible a las demandas de los organismos civiles por responsabilidad social y ambiental. La rápida transmisión de las informaciones en el entorno puede también promover la preocupación empresarial con su reputación e imagen ante la opinión pública. En este sentido, las posturas éticas consecuencialistas, que pasan a considerar el entorno social como fuente de amenazas para la credibilidad de la empresa, encuentran más espacio en este modelo que en el modelo mecanicista.

Sin embargo, el modelo del Sistema Natural o Psicosociológico se muestra, todavía, limitado para concebir una empresa ética, pues “reduce la ética a un proceso para eliminar las injustas agresiones a las que se ve sometido el individuo en el entorno social” (FONTRODONA *et al*, 1998:142). Su apertura al entorno, igual que en la metáfora del organismo natural, tiene característica de adaptación, tal como en las teorías de la contingencia. Ciertamente se trata de un avance con relación a los modelos cerrados de la metáfora mecanicista, pero la empresa ética es más exigente. Más que carácter, tiene que tener buen carácter. Más que capacidad de reacción y adaptación, tiene que mostrar también capacidad proactiva. Más que la dimensión consecuencialista, tiene que afirmar sus principios y valores, que limitan la búsqueda de resultados o, por lo menos, la condicionan.

En fin, la metáfora de la empresa como organismo psicosocial es un avance con relación a la metáfora de la empresa como máquina. Sin embargo, el modelo biologicista no aspira a la afirmación de la persona humana, sino a la supervivencia de la empresa en un medio al cual debe adaptarse. La empresa ética va a exigir un modelo diferente de empresa.

1.2 La empresa ética

Del mismo modo que la empresa normal, la empresa ética tiene que ser rentable. Su manutención, impuestos y sueldos de empleados son pagados con las ventas de servicios y / o productos. Si no hay ventas, se hace inviable. La empresa del segundo sector, que busca beneficios, sea la empresa normal o la ética, tiene que ser económicamente viable. Sin embargo, la finalidad de la empresa ética no es exclusivamente económica, es decir, tiene fines económicos pero no a toda costa. La finalidad económica se adjunta a fines ambientales y sociales en una perspectiva sostenible. En este sentido la empresa ética opera un cambio de paradigma como supuesto filosófico con relación a la empresa normal en la medida que cambia la perspectiva de tiempo, del corto plazo para el largo plazo. Está orientada para el futuro de las nuevas generaciones, lo que afecta el modo de organizarse (estructura) y su funcionamiento (dinámica).

1.2.1 Los supuestos filosóficos de la empresa ética

La empresa ética mantiene el supuesto filosófico de la empresa normal en cuanto a la búsqueda de beneficios, pero añadido de los fines ambientales y sociales. El supuesto filosófico del tiempo cambia, sin embargo, es modificado totalmente. En cuanto para la empresa normal, el futuro está a servicio del presente, para la empresa ética, el presente está a servicio del futuro. Estos cambios pueden ser relacionados bajo el concepto de sostenibilidad.

El concepto de sostenibilidad integra las finalidades económicas, ambientales y sociales. El pilar ambiental es el primero a hacer compañía al pilar económico. La capacidad humana de destruir la naturaleza y la humanidad, hasta la Segunda Guerra Mundial, estaba circunscripta al poder de los Estados, no de las empresas. Los desastres ecológicos provocados por grandes empresas y las denuncias de problemas ambientales causados por la

industria demostraron una nueva realidad³. La obra de Carlson (1962), *Primavera silenciosa* (*Silent Spring*) suele citarse como un marco para la afirmación del pilar ambiental. El libro denunciaba la contaminación del medio ambiente por los llamados pesticidas, entre ellos el DDT (diclorodifeniltricloroetano), insecticida perjudicial a la salud de animales superiores.

El pilar social se adjunta a los pilares económico y ambiental en el momento de la construcción del concepto de sostenibilidad. El escenario de miseria en el mundo es tan grave como las amenazas ambientales. Paralelamente al desarrollo tecnológico, al proceso de privatización de empresas estatales y a la globalización de la economía, ha habido una explosión demográfica. Desde la aparición de la especie humana en el planeta, la población mundial ha llegado a 2,5 miles de millones en 1950. En sólo 50 años, el número ha doblado: seis mil millones de habitantes (GRAYSON & HODGES, 2002:43). La expectativa de vida aumenta a la misma velocidad que las tasas de mortalidad disminuyen, aunque con diferencias regionales expresivas (GRAYSON & HODGES, 2002:46). La distribución de la riqueza es cada vez más desigual. 2,8 billones de personas viven con menos de US\$ 2 por día y 1,2 vive con US\$ 1 por día (GRAYSON & HODGES, 2002:51). Según Relato de Desarrollo Humano de la ONU, de 1992, el 20% de los más ricos del mundo reciben el 82,7% de la renta mundial, en cuanto el 20% de los más pobres reciben el 1,4% de la renta mundial (GRAYSON & HODGES, 2002:52). Los problemas sociales tienen proporciones dramáticas. Incluso en los países

³ Una lista de los desastres ambientales más graves puede ser encontrada en el relato de la Comisión Mundial Sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1988). Entre ellos podemos citar: la explosión del reactor de la fábrica Icmesa, en 1976, en Seveso, Italia, que liberó para la atmósfera una nube de dioxina, componente tóxico del agente naranja usado en la Guerra del Vietnam; la contaminación del agua, aire y suelo en *Love Canal*, en *Niagara Falls*, estado de Nueva York, en 1978, a causa de un depósito de basura química escondida en un viejo canal aterrado décadas antes; la contaminación de la atmósfera por el grave accidente químico en la fábrica de pesticidas de la *Union Carbide*, en Bhopal, India, en 1984.

ricos, el Estado ya no consigue, por ejemplo, proveer a todos los jubilados, ante el aumento de la expectativa de vida.

El concepto de sostenibilidad, por tanto, articula los fines económicos, ambientales y sociales, que son incorporados como fines de la empresa éticamente responsable. El cambio de este supuesto filosófico se relaciona con la nueva comprensión del tiempo, ante una sociedad globalizada por medio de la tecnología e inmersa en problemas sociales y ecológicos graves. Para la empresa normal, el estudio del futuro no es solamente una herramienta que le permite anticiparse a los riesgos y capitalizar las oportunidades del escenario proyectado. Es también algo que exige un compromiso con valores y convicciones en el sentido de garantizar la sostenibilidad no sólo del negocio, pero también de la sociedad y de la naturaleza. La inspiración para la actuación empresarial no es la amenaza o la oportunidad, que son siempre contingentes, sino el compromiso con valores éticos que limitan la actuación empresarial en búsqueda de beneficios. La empresa ética aquí, pues, no se vale de la ética como instrumento, sino como límite para la obtención de los resultados (KANITZ, 2002).

Los resultados deben ser perseguidos, pero no a toda costa. La afirmación de valores éticos impone el rechazo de conductas que violan la ética mínima defendida por la empresa. La empresa normal no tenía la concepción del tiempo en los términos que acabamos de presentar. De acuerdo con Jonas (1995) tampoco las éticas tradicionales tenían el futuro como dimensión de su reflexión, pues ellas no alcanzan las nuevas clases y dimensiones de la acción humana, lo que exige “una ética de la previsión y la responsabilidad ajustada a aquéllas, una ética tan nueva como las circunstancias a las que se enfrenta” (JONAS, 1995:49). En general, la falta de la perspectiva de futuro puede ser apuntada como factor determinante de políticas de corto plazo y hasta de los intentos de maximización de los beneficios a toda costa. El cambio de la noción de tiempo parece que permite pensar la empresa desde el concepto de sostenibilidad. Este supuesto filosófico va a exigir una ética de la

responsabilidad en el marco referencial de la *Business Ethics*, atenta a la dimensión del futuro, a la articulación filosófica entre los fines empresariales y los medios para alcanzarlos y a la responsabilidad social de las empresas. Concordamos con Aktouf (1996:227), que reconoce que las actividades económicas de la empresa deben ser rentables, pero sujetas a la condición de que no se busquen de forma maximalista y no se persigan a cualquier precio. Una empresa ética se esfuerza por conciliar los fines económicos con los fines ambientales y sociales, en una perspectiva de largo plazo. Sea por cuestiones normativas, de valoración de la condición de la vida humana en el planeta, sea por cuestiones de supervivencia, a la empresa ética se la invita a extender los fines sociales y ambientales a sus fines económicos. Por supuesto que tal compromiso pone la empresa ante dilemas en que debe optar entre la maximización del beneficio y, llegado el caso, el rechazo del servicio.

La empresa ética, tiene, pues, un supuesto filosófico diferente de la empresa normal: su comprensión de responsabilidad la lleva a considerar que el presente está a servicio del futuro. La irrupción del *futuro* como grandeza deontológica en el universo ético del *presente*, tal como es analizado por Jonas (1995), está en la base del cambio del supuesto filosófico de la empresa, de una finalidad exclusivamente económica hacia la triple finalidad. Consideramos la contribución de Jonas (1995) muy significativa para el logro de poner la dimensión de tiempo como supuesto filosófico básico. La empresa ética asume el futuro como categoría básica de sus procesos decisorios, considerando tanto las futuras generaciones como la supervivencia del planeta. Una empresa que cambie algunos proyectos y considere su responsabilidad hacia algunas de las partes interesadas, no habrá promovido revolución alguna si hace estos cambios con la finalidad de obtener resultados a corto plazo.

Para la empresa ética, las acciones en el presente deben ser ponderadas con respecto a su impacto en las generaciones futuras y en el medio ambiente. En cuanto a la empresa normal se adapta estratégicamente a las tendencias del futuro, la empresa ética trabaja por un futuro mejor, con

conciencia de su papel histórico. Por ello, el futuro es algo remoto; el largo plazo envuelve a las futuras generaciones.

1.2.2 El modelo de la empresa ética

Como ya afirmamos anteriormente, el paradigma como supuesto filosófico es anterior al paradigma como modelo. Tal función reguladora del supuesto filosófico orienta, pues, el modelo de empresa. En el caso de la empresa ética, el concepto de sostenibilidad, basado en la articulación entre las finalidades económica, ambiental y social con la dimensión de futuro, orienta la estructura y la dinámica de la empresa, cuya interrelación forma el modelo antropológico de la empresa ética.

Desde la concepción de Scott (1998), presentada anteriormente, los elementos de la empresa (estructura social, participantes, objetivos, tecnología y entorno) van a sufrir cambios significativos bajo la orientación del supuesto filosófico de la sostenibilidad.

En la estructura normativa, dimensión formal de la estructura social, la empresa ética va a tener una organización formal que abarque la triple finalidad que intenta alcanzar. Una empresa que se preocupe por las consecuencias de sus actuaciones ante los públicos con los cuales se relaciona tiene una estructura que le permite dialogar con sus *stakeholders*. Del mismo modo que es difícil imaginar una gran empresa sin un servicio de atención al consumidor, no se imagina que una empresa con una gran preocupación ambiental no tenga un Departamento de Medio Ambiente, e incluso nuevas divisiones de investigaciones sobre el impacto en el medio. Ya con relación a la estructura de comportamiento, dimensión informal de la estructura social, se espera que los comportamientos de los participantes y el clima organizacional y ético de la empresa tengan consistencia con lo dispuesto en los valores, normas, y reglamentos formales.

Con relación a los participantes de la empresa ética, se puede deducir que la variable ética se considere en los procesos de selección de personal y de formación. Sin personas comprometidas con los valores éticos de la empresa, la distancia entre lo afirmado y lo practicado se vuelve una tendencia difícil de romperse. En cuanto a los objetivos, parece lógico que las medidas de *performance* consideren tanto los resultados económicos como los resultados ambientales y sociales. Ello cambia los modelos de evaluación de los participantes, de los procesos y de los resultados de la empresa.

La tecnología empleada por la empresa sufre también cambios si se piensa bajo el nuevo supuesto filosófico de la sostenibilidad. El tratamiento del ciclo de vida del producto, desde la compra de la materia prima hasta el echado de los residuos, va a exigir equipos verdes, es decir, ecológicamente correctos.

La empresa ética se ve como parte del entorno social, capacitada para el diálogo con los *stakeholders*, es decir, como participante del ambiente, que le afecta y por el cual es afectada. Al paso que la empresa normal se ajusta al mercado, la empresa ética se ajusta también a la sociedad. Tal concepción, al modo del concepto de empresa ciudadana desarrollado por Lozano (2002a; 2002) una empresa que

“no se define en primer lugar desde una perspectiva económica (que después se complementa o se corrige con una perspectiva social o medioambiental), ni tampoco desde un discurso social (que después de preguntar cómo conseguir que sea viable económicamente). Se define como un proyecto regulado por la voluntad de integrar la diversidad de sus dimensiones, desde el planteamiento de que forman parte, ya de entrada, de la realidad total de la vida empresarial” (LOZANO, 2002:37).

En fin, la estructura de la empresa ética ha de ser consistente con su triple finalidad. Nos parece imposible que una empresa asuma los valores éticos exigidos por la sociedad sin promover una profunda mudanza en su estructura. Consideramos, pues, que la afirmación de valores éticos por la empresa significa aceptar el reto de un continuo proceso de cambio e innovación. Hay empresas interesadas en contribuir a los problemas sociales, pero que no tienen la voluntad de cambiar su estructura o que temen las consecuencias de este proceso. En este caso, no es raro que creen una institución o una fundación para cuidar de sus finalidades sociales, repitiendo la dicotomía entre fines sociales y económicos, evitando cambiar la estructura de la empresa matriz. La empresa ética exige más. Exige la integración entre las dimensiones económica, social y ambiental, desde el interior de la empresa hasta su entorno, es decir, la comunidad en que está inserida y el planeta

El funcionamiento de la empresa ética es diferente del de la empresa normal. El modo de operación de los elementos de la estructura organizacional, es decir, los procesos por los cuales los participantes trabajan, la tecnología por la cual los *inputs* son transformados en *outputs*, el modo como los objetivos son perseguidos, los procedimientos por los cuales la empresa se relaciona con el entorno y la relación de todos estos elementos con el proceso de toma de decisión tienen una calidad diferente del modelo mecanicista o biologicista de la empresa normal: la calidad ética.

Así como el *ethos* (costumbre) tiene su duración en el tiempo asegurada por la tradición, así también el *ethos* (hábito) se vuelve, en el individuo, forma permanente de su actuación por la educación. “En la tradición se inscribe la historicidad de la costumbre, en la educación la historicidad del hábito” (VAZ, 1999:42). La empresa ética, por tanto, valoriza sus tradiciones, al mismo tiempo que se concibe como una institución educativa, dispuesta a hacer de las conductas virtuosas de sus participantes hábitos ejemplares.

La empresa ética es un sistema abierto. Si lo concebimos como un sistema cerrado, cualquier novedad, conflicto o movimiento de mudanza sería

percibido como una anomalía o un desvío. La organización ética exige una dinámica abierta al cambio, puesto que la implementación de un proyecto ético en la organización promueve un proceso de mudanza cultural constante. Como en la personalidad individual, el ejercicio ético exige esfuerzo, trabajo. Así, la empresa ética no puede ser concebida como una máquina con la precisión de un reloj, ni tampoco como un organismo vivo, completamente sujeto a las contingencias del ambiente social. La empresa ética tiene la persona humana como el valor fundamental. El modelo antropológico, propuesto por Pérez-López (1994) y desarrollado por Fontodrona *et al* (1998) nos parece ilustrar el modelo de organización ideal para la comprensión de una empresa ética. El tercer enfoque propuesto por Pérez-López concibe la organización como una institución que lleva a cabo la “coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales de los miembros de la organización” (PÉREZ-LÓPEZ, 1994:144). Este modelo va más allá de la preocupación por la producción y por el cómo producir, y se centra en el para qué se hacen las cosas. La técnica está a servicio de la persona, lo que lleva a la empresa a poner sus objetivos al servicio del ser humano. La motivación gana un nuevo enfoque, además de la satisfacción actual, desde el momento en que el espíritu de servicio y de cooperación pasan a orientar las relaciones en la organización.

Este tipo de organización es considerado por Fontrodona *et al* (1998) el ideal para la articulación entre ética y empresa porque considera que la organización es dirigida por una facultad superior capaz de sacrificar la satisfacción de las necesidades inmediatas en orden a satisfacer necesidades superiores⁴. La toma de las decisiones no va a buscar la satisfacción de

⁴ Aunque los autores intenten articular ética y empresa desde este modelo, él presenta un problema, pues no necesariamente profundiza la cuestión de la posibilidad de tratarse de un discurso ético que intenta legitimar nuevas formas de manipulación y control. De ese modo, hay que estar atento, en la empresa, a la congruencia o consistencia, (Arruda & Navran, 2000), entre los discursos oficiales y la práctica efectiva de la organización y en la organización. Este criterio se contempla en el modelo metodológico para la implementación o investigación empírica de un proyecto ético en la empresa, en el capítulo 7.

necesidades, sino que va a elegir las conductas en razón de los fines últimos de la organización, es decir, la integración entre los fines económicos, ambientales y sociales. Para los autores, este planteamiento es propio de una ética integral, “en que junto con los bienes que se persiguen como fines, hay que tener en cuenta las normas y virtudes que ayudan a determinar los medios necesarios para alcanzar el fin” (FONTRODONA *et al*, 1998:151).

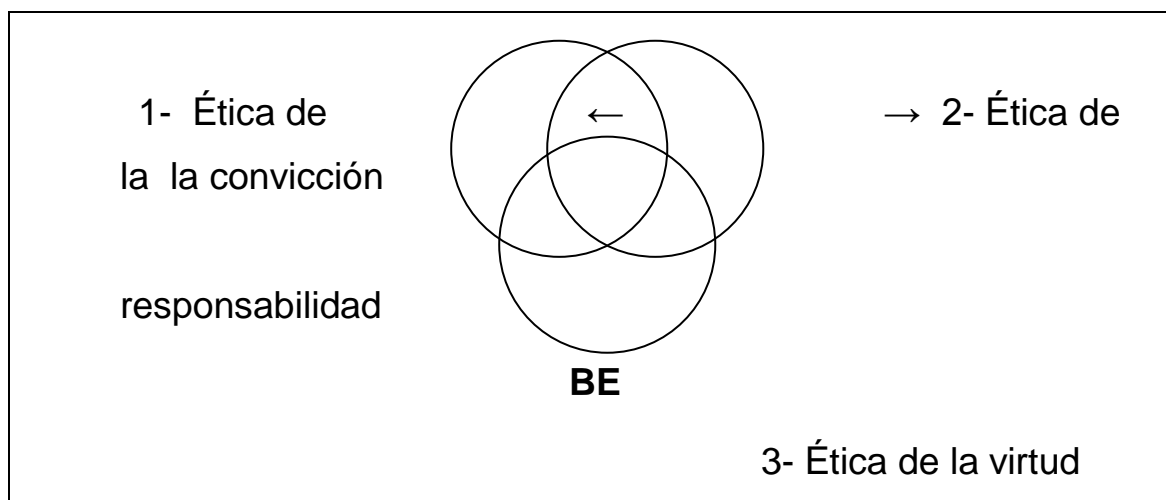
El modelo de una empresa ética, entonces, exige una dinámica en la empresa diferente de la dinámica “normal”. La implementación de un proyecto ético en la organización significa necesariamente un cambio en la dinámica normal de la misma. En la fase de transición, el concepto de carácter parece tener sentido en la medida que indica la virtud, es decir, la predisposición voluntaria de vencer los límites de una estructura que, como un antiguo paradigma, ofrece resistencia, a la implementación de las nuevas políticas y procesos que la ética exige. El proyecto ético reconoce que la organización debe ser viable económicamente, pero exige cambio en su estructura organizacional y en su dinámica de funcionamiento. Sin el concurso de la gerencia y sin la gestión del cambio no hay perspectiva de implementación de un *ethos* virtuoso en la empresa.

Consideramos que el concepto de empresa ética debe pensarse desde una concepción de *Business Ethics*, la disciplina que organiza y sistematiza las producciones sobre el nuevo modelo de empresa ética. Sin la organización científica de una nueva empresa, existe el riesgo de hacer uso del concepto de sostenibilidad con la visión fijada en el paradigma normal de la maximización de beneficios. El nuevo modelo exige una integración entre los tres pilares de la sostenibilidad, sin el cual no hay cambio del supuesto filosófico de la empresa normal. Este parece ser un supuesto para que la BE tenga una singularidad como disciplina con estatuto propio. Tal afirmación presupone que la empresa es el foco en el cual la BE debe basarse. En fin, la ética de los procesos administrativos necesita tener una sistematización que permita la integración

articulada entre ética y empresa, tarea de la *Business Ethics*, disciplina académica de ética aplicada que describimos enseguida.

2. Un marco ético de referencia para la BE

Figura 1: un marco ético referencial de la BE



Fuente: Elaboración propia

2.1 La ética de responsabilidad

Los supuestos éticos subyacentes a este vértice del marco ético referencial de la BE son el utilitarismo y el principio de responsabilidad de Jonas (1995). Los pioneros de la formulación del utilitarismo como doctrina fueron John Stuart Mill y Jeremy Bentham. Aunque de raíz antigua, su origen está en la época moderna, en particular, a fines del siglo XVIII, en Inglaterra. El criterio utilizado para la evaluación de las acciones es la ventaja o no de sus consecuencias. Al contrario de las éticas deontológicas, el utilitarismo es declaradamente teleológico y consecuencialista (FRANKENA, 1975). No considera el valor moral de los actos por los que ellos son, sino por el criterio

extrínseco de sus efectos (SNOEYENBOS; HUMBER, 1999; GUISÁN, 1992).

La ética de responsabilidad constituye uno de los vértices del marco ético referencial de la BE propuesto por Lozano (1999). Procuramos describirlo desde unas palabras-clave: el principio de responsabilidad de Jonas (1995), sostenibilidad, *stakeholders*, responsabilidad social empresarial (RSE). Consideramos que la empresa es responsable hacia dentro (con los trabajadores y accionistas), hacia fuera (con la comunidad, sociedad, competencia, proveedores), y hacia la humanidad (medio ambiente, la especie), que es donde se conecta la responsabilidad empresarial con el principio de responsabilidad de Jonas. La ética de responsabilidad no queda así en un mero componente utilitarista o consecuencialista, sino que introduce la idea de un principio nuevo (el principio de responsabilidad de Jonas), que se relaciona con el poder y la estructura de las grandes empresas actuales. Nuestra contribución con relación al marco propuesto por Lozano (1999), por tanto, está en el añadido del principio de responsabilidad de Jonas (1995), que nos remite al concepto de sostenibilidad.

2.2 La ética de la convicción como dimensión del marco ético referencial de la BE

La segunda dimensión del marco ético referencial de la BE, según el modelo de Lozano (1999), es la ética de la convicción. El autor lo explota mediante la consideración de los procesos de autorregulación con los que las organizaciones elaboran y construyen reflexivamente sus valores, sus finalidades y sus criterios de actuación. Tal dimensión tiene como base las teorías éticas deontológicas, que se sustentan sobre la afirmación de principios y valores universales que han de regir las conductas (FRANKENA, 1975; CAMPS, 1992). Este momento reflexivo es fundamental para que la relación con los *stakeholders* tenga una dimensión ética. En caso contrario, el análisis

de los *stakeholders* y de la responsabilidad se agotan en sí mismos y no permiten explicar los criterios y valores que orientan estas interrelaciones ni atender a la calidad del sujeto que personal y empresarialmente se desarrolla en estas interrelaciones (LOZANO, 1999:205). Del mismo modo, si el análisis de la ética de convicción no se articula con la ética de la responsabilidad y con los comportamientos éticos de los participantes de la organización, resultaría un discurso insuficiente para la afirmación de la ética en la organización.

Añadimos a la contribución de Lozano (1999), las consideraciones de Küng (1999), en su esfuerzo de configurar un *ethos* planetario resultante de un consenso mundial, y las aportaciones de Cortina (1992) sobre la ética cívica, desde sus consideraciones hacia la ética comunicativa de Apel y Habermas. Recurrimos también a la ética kantiana cuya razón práctica se vale de la idea de imperativo categórico como deber, que expresa la necesidad y la universalidad, es decir, la determinación de la voluntad por la razón y la validez del imperativo para todos. Articulamos, así, una ética de convicción basada en el par deberes/derechos humanos, que es la plasmación política y objetiva de la idea de respeto por la humanidad.

En el ámbito de la empresa, los derechos y deberes se expresan en los instrumentos de autorregulación, en particular en los códigos de ética.

2.3 La BE como ética de la virtud

El tercer vértice del marco ético referencial de la BE radica en el comportamiento individual y en la cultura de la empresa, como el elemento vertebrador de una ética corporativa. Según Solomon (2001:35), la ética en los negocios, como en la mayor parte de las áreas de la ética, se toman en consideración los principios que fundamentan el acto, el acto mismo y las consecuencias del acto. Tales dimensiones son contempladas por los vértices deontológico y consecuencialista, que hemos presentado en los epígrafes anteriores. Sin embargo, Solomon insiste en que “la teoría moral tradicional omite algo esencial en la explicación de nuestra vida moral que la ética de la

virtud aporta” (SOLOMON, 2001:36). Para la ética de la virtud, el centro de la atención no radica tanto en los principios o las consecuencias del acto, sino en el *carácter* de la persona, o bien en aquellos rasgos de carácter expresados en éste y otros actos: sus virtudes (ARISTÓTELES, 2001; MORRIS, 1997).

El problema que se pone de manifiesto, al plantearse una ética de la virtud para comprender la ética empresarial, es que la buena intención de los participantes no es suficiente para afirmar la ética de una organización. La proposición de que personas justas hacen de la organización una organización justa no es verdadera (falacia de la composición, término de Schelling (1984). Francés, Borrego y Velayos (2003:14) consideran que la ética de la virtud “corresponde más bien a la ética individual (los principios, valores o virtudes que la gente debería poseer en general para lograr una vida plena y feliz), o acaso a una deontología profesional de los altos ejecutivos (los deberes y virtudes propios del directivo de una empresa en cuanto tal, definidos por sus responsabilidades y tareas específicas)” (FRANCÉS *et al*, 2003:14). Consideramos, pues, que la organización debe disponer de recursos y dispositivos para la implementación de sus valores éticos – aunque estos van a depender, es verdad, de la disposición de los participantes, en especial de la alta dirección, de actuar de acuerdo con los criterios y valores afirmados. Así, podemos afirmar que la virtud existe solamente en la praxis, es decir, en la actuación efectiva. Generar una ética de la virtud, basada en hábitos buenos, es reforzar el círculo entre la actuación de las personas y la constitución de un *ethos* que, a su vez, refuerza el comportamiento individual (VAZ, 1988).

2.4 La integración de las tres dimensiones éticas de la BE

En el Cuadro 1, adelante, podemos comparar una empresa ética con una empresa normal y apuntar lo que calificaría una empresa como no-ética o como una empresa maquillada, es decir, aquella que intenta parecer ética, pero sin cambiar sus procesos comprendidos como normales. La empresa ética no se

vale de la ética como instrumento para cambiar los beneficios porque sabe que, muchas veces, la afirmación de valores y principios va a exigir la renuncia a fines económicos inmediatos. La ética no es, pues, variable de una estrategia empresarial. Es la estrategia empresarial que está a servicio de la ética y no la ética que está a servicio de una estrategia.

Con relación a los supuestos filosóficos, el horizonte de tiempo tiende a alargarse de la empresa no-ética para la empresa ética, siendo que, en la primera, el horizonte es de corto plano, al paso que en la última, el horizonte es las futuras generaciones. La empresa maquillada proyecta el futuro, pero con intereses estratégicos para su negocio en el presente. En cuanto la empresa ética integra las tres finalidades del desarrollo sostenible, la empresa maquillada pone las finalidades ambiental y social a servicio de la finalidad económica. Este carácter contingente de la ética tiene el riesgo de hacer con que la preocupación ética sea abandonada delante de un eventual cambio del contexto. La empresa ética tiene una ética mínima, afirmada en el Código de Ética, como valores necesarios, nunca contingentes, por tanto, valores que limitan no solamente la actuación de los participantes, pero también la actuación de la empresa como organización.

El modelo de la empresa ética es el modelo antropológico, que promueve la persona y la afirma como fin. La empresa normal y la empresa no-ética pueden tener un modelo mecanicista o psicosociológico. La empresa maquillada, por su vez, no puede ser un sistema cerrado, pues necesita adaptarse al mercado y a las exigencias de la sociedad civil. Su modelo es, entonces, psicosociológico.

En fin, la empresa ética articula en sus procesos internos una ética de responsabilidad, una ética de la convicción y una ética de la virtud, cuya articulación representa un modelo referencial de ética de negocios. La empresa normal suele tener una ética de responsabilidad, pues la orientación para los resultados económicos implica en una preocupación con las consecuencias. La empresa maquillada suele afirmar valores para sus empleados como forma de

parecer ética, pero intenta con este recurso controlar las actuaciones que puedan traer pérdidas para la compañía. Así, el factor diferencial entre una empresa ética y las otras es la condición esotérica, pues en cuanto la primera pone en práctica sus valores en su interior y dispone de recursos y dispositivos internos para corregir eventuales fallas, las otras no demuestran consistencia entre el discurso y la práctica organizacional. Las empresas maquilladas buscan, a propósito, una ética exotérica (con 'equis'). Buscan el comportamiento ético de fuera para dentro, valorizan la apariencia, comprenden la ética como algo estratégico para mejorar la imagen corporativa y evitar amenazas a su reputación. Tales empresas no atienden al rol de exigencias que un marco ético de referencia para la *Business Ethics* exige y no permiten la afirmación de que haya sucedido una revolución ética en las empresas, aunque, en el discurso de algunos líderes empresariales procuren afirmarlo. Vale recordar la contribución de Aktouf (1996), para quién la sistematización de la administración ha sido obra de los directivos que intentaron reflexionar sobre sus actividades. Podemos preguntar si también la sistematización de la ética empresarial tiende a ser obra de ellos o si los investigadores y universitarios van a transformar tales prácticas en teoría integrada.

Cuadro 1: Diferencias entre la empresa ética, la empresa no-ética, la empresa maquillada y la empresa normal

Empresa Criterios	Empresa no- ética	Empresa normal	Empresa maquillada	Empresa ética
1-Relación entre ética y negocios	La ética es separada de los negocios.	La ética es inserida en la estrategia empresarial pero con el foco fuera de la empresa.	La ética es un medio de llegar a resultados, por tanto, es considerada en cuanto a ofrecer oportunidad de incrementar los beneficios.	La ética es un fin en sí mismo, por tanto es un límite a la ambición por resultados económicos

Empresa Criterios		Empresa no-ética	Empresa normal	Empresa maquillada	Empresa ética
2-Supuestos filosóficos	Concepción de tiempo	El horizonte de tiempo es siempre a corto plazo.	El futuro es breve: a largo plazo es de 3 o 5 años	El estudio del futuro tiene la dimensión estratégica de crear oportunidades de crecimiento económico en el presente.	El futuro es remoto: a largo plazo es la próxima generación
	Finalidad de la empresa	Finalidad económica a corto plazo a toda costa.	Finalidad económica.	Las finalidades ambiental y social están al servicio de la finalidad económica.	Las finalidades económica, ambiental e social son articuladas de modo sostenible.
3- Modelo de empresa	Estructura	La estructura de la empresa se preocupa con el beneficio económico. Todo lo que extrapola a esa finalidad es visto como costo.	La estructura de la empresa está a servicio del interés económico. Las condiciones humanas de trabajo dependen del costo/beneficio.	Sus procesos internos de producción y toma de decisión no son objeto de reflexión ética, que es desviada para la relación con los stakeholders externos y para los proyectos de responsabilidad social corporativa.	La estructura de la empresa está preparada para dialogar con los stakeholders y dirigir la práctica de los valores afirmados.
	Dinámica	Mecanicista o psicosociológico	Mecanicista o psicosociológico	Psicosociológico: se ajusta al mercado y / o a la sociedad.	Antropológico: tiene una actuación de transformación de la sociedad y de promoción de la persona.
4- Código de ética		No lo hay.	O no existe o existe como figura decorativa, sin que haya política de divulgación ni consejo ético.	Existe el código de ética, más para establecer obligaciones de los empleados para proteger a la empresa que para limitar la actuación que puede promover ventajas para la empresa.	El Código de ética establece derechos y deberes de la empresa con sus públicos y tiene el poder de limitar sus posibilidades de tener ventajas con actuaciones anti-éticas.
Empresa		Empresa no-ética	Empresa normal	Empresa maquillada	Empresa ética

Criterios				
5- Condición esotérica	Ausente	Ausente	Ausente	Presente
6- Marco ético referencial	Ninguno	Ética de la responsabilidad	Ética de la responsabilidad y Ética de convicción	Ética de la responsabilidad, ética de convicción y ética de la virtud, articuladas dinámicamente.

Fuente: elaboración propia

3. Los riesgos de pensar la *Business Ethics* bajo el paradigma de la empresa normal.

Los equívocos de que la BE es víctima son:

- confundir ética empresarial con estrategia empresarial;
- confundir ética empresarial con responsabilidad social corporativa.

El carácter contingente, no necesario, de la ética nos lleva a creer que la empresa tiende a desconsiderar la exigencia ética siempre que se verifique que el ambiente disminuyó su grado de exigencia. Una vez más, se trata de la relación entre la ambición y la ética como límite. Si definimos la ambición antes de la ética, la tendencia es disminuir el rigor ético siempre que la ambición se siente amenazada. Aquí, la ética no tiene el carácter de límite, sino de oportunidad para realizar las ambiciones. La ética inspirada por una demanda contingente del ambiente no tiene la fuerza de la convicción, necesaria para establecer el mínimo ético (los límites) siempre que los intereses económicos y éticos estén en conflicto.

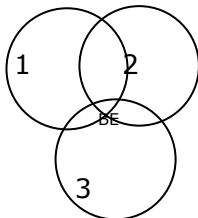
Cuadro 2: La ética como instrumento de una estrategia empresarial de la empresa normal

Estrategia empresarial	El ambiente exige ética y RSE		Resultados
	Amenazas	Oportunidades	
Disciplina de la administración que se ocupa de la adecuación de la empresa a su ambiente (Meirelles & Gonçalves, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la reputación. - Daños a la imagen corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de la marca. - Mejora de la imagen y de la reputación ante la sociedad civil y los clientes. 	Obtención de resultados consistentes con la misión de la empresa (Wright <i>et al</i> , 2000).
Conclusión: La ética no es una necesidad en el modelo de administración estratégica, sino una contingencia originada del ambiente. Como tal, la ética se convierte en un medio para la realización de los fines económicos de la empresa.			

Fuente: Elaboración propia

Como se puede suponer, la estrategia tiende a privilegiar el vértice de la ética de la responsabilidad, en la concepción consecuencialista, es decir, la ética se usa como medio para incrementar los beneficios en un contexto donde los consumidores tienden a exigir una mayor participación de las empresas en la solución de los problemas sociales y ambientales. Desde esta perspectiva empresarial, la actuación ética es orientada por la finalidad última de incrementar los beneficios. La ética se utiliza como medio y no como un fin como hemos visto, la ética de la convicción va a exigir, desde la formulación del imperativo categórico kantiano, la afirmación del ser humano como fin en sí mismo. En el cuadro 2, procuramos demostrar que la estrategia empresarial, aunque sea una necesidad en el modelo de la empresa ética basada en el marco ético de la BE propuesto, es sólo una de las dimensiones del modelo de BE que planteamos como paradigma de la empresa ética.

Cuadro 3: El lugar de la estrategia y de la responsabilidad social en el marco ético referencial de la BE

Business Ethics	Dimensiones	Características
Modelo ético referencial: 	1- La ética de la responsabilidad (dimensión teleológica, consecuencialista)	<ul style="list-style-type: none">- Mapa de los <i>stakeholders</i>- Responsabilidad social con la comunidad- Estrategia empresarial
	2- La ética de convicción (dimensión deontológica, basada en el deber)	<ul style="list-style-type: none">- Afirmación de valores y fines
	3- La ética de la virtud (dimensión aretológica, basada en la virtud)	<ul style="list-style-type: none">- Condición esotérica
		<ul style="list-style-type: none">- Transformación de los valores en actuaciones en el interior de la empresa (práctica de la virtud y construcción del <i>ethos</i> corporativo)
Conclusión: En el modelo de BE, la estrategia empresarial está a servicio de una ética empresarial y no la ética empresarial a servicio de la estrategia.		

Fuente: Elaboración propia

Esta argumentación explica el gran aumento de la producción sobre ética en las empresas, aunque la formulación de la BE no haya ganado la fuerza de un paradigma. Explica también por qué en los modelos de estrategia empresarial la ética figura como elemento importante, pero sin la fundación de un marco teórico conceptual que le sirva de referencia. Explica también por qué la responsabilidad ambiental, la responsabilidad social y los proyectos sociales de la empresa no agotan la BE aunque tengan una clara dimensión ética. Finalmente, nuestra argumentación sobre la relación entre ética y estrategia esclarece porque la empresa debe llevar en consideración la estrategia

empresarial en el desarrollo de su ética empresarial, pero sin hacer con que la ética empresarial sea solamente instrumento de realización de la estrategia.

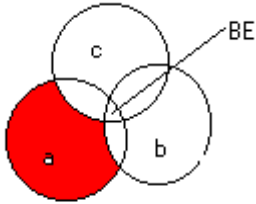
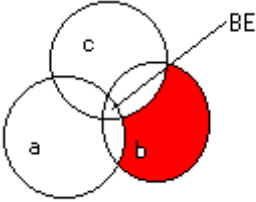
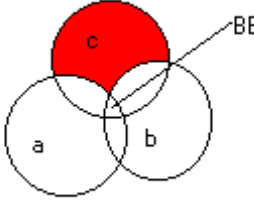
4. Líneas de investigación

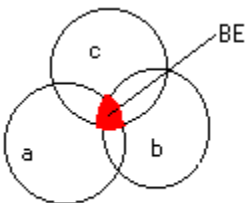
Como profesor de Ética Empresarial en cursos de Master y de Doctorado en Administración, pienso que esa proposición orienta ética y teóricamente las investigaciones realizadas en el Programa. Presentamos abajo una propuesta de modelo de investigación de la BE en empresas. Como ejemplo, he orientado la investigación de un alumno, intitulada “Análisis del Servicio de Atención al Cliente de una organización de venta al por menor a la luz del marco referencial de la *Business Ethics* propuesto por Lozano”. El trabajo de investigación presenta un estudio de caso que aborda la ética empresarial de una organización de venta al por menor, del sector de centro comerciales (*shopping centers*) en la relación con sus frequentadores (*shoppers*), vía el servicio de atención a clientes (SAC). El término *shopper* ha sido adoptado para designar los frequentadores y aquellos que utilizan el espacio del *Shopping Center*. Se ha intentado comprender la relación ética entre la empresa y su *stakeholder shopper*, por medio del referencial teórico de la *Business Ethics* (BE) desarrollado por Lozano (1999).

Del punto de vista metodológico, la empresa investigada es un Centro Comercial situado en Brasil, en la ciudad de Belo Horizonte. Con el objetivo de tornar la investigación viable, se tomó como objeto de análisis el SAC y se trató solamente del *stakeholder* consumidor (más específicamente frequentador o *shopper*). Los datos fueron colectados por medio de entrevistas con gestores, aplicación de un cuestionario basado en los indicadores 2003 ETHOS de responsabilidad social empresarial, análisis de contenido del documento similar al código de ética, del regimiento interno, misión empresarial y manual de atención al cliente. Otros datos fueron colectados por medio de la observación sistemática, levantamiento de datos junto al sector del SAC (datos de diciembre

de 2002 a mayo de 2003), pesquisa en el PROCON (Servicio público de atención a los consumidores, en el que se pueden hacer quejas contra las empresas que perjudican los derechos de los consumidores.) y simulaciones de demanda de servicio junto al SAC. Los instrumentos metodológicos y su relación con el modelo teórico pueden ser resumidos en el cuadro 10.1.

Figura 2: Propuesta de un modelo de investigación empírica en el campo de la BE.

Modelo referencial de la BE (Lozano, 1999)	Instrumentos de Investigación	Representación gráfica
(a) Ética de responsabilidad Elegir una (o más) parte interesada (stakeholder) para investigación Ejemplo: frequentadores (<i>shoppers</i>) de un Centro Comercial.	Cuestionario de los indicadores 2003 ETHOS de responsabilidad social y empresarial; Entrevistas con las partes interesadas y con los gestores responsables por el sector.	
(b) Ética de la convicción	Análisis de contenido del código de ética, regimiento interno, misión empresarial, manual de atención al cliente	
(c) Ética de la virtud	Observación sistemática, levantamiento de datos junto al Sector, investigación en órganos del tercer sector, simulaciones. Ej. Pesquisa en el servicio estatal de protección al consumidor,	
Modelo referencial de la BE (Lozano, 1999)	Instrumentos de Investigación	Representación gráfica

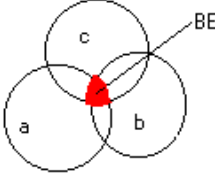
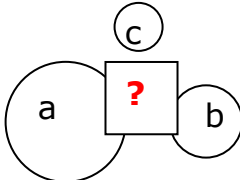
(d) Integración de los tres pilares del modelo	Entrevistas, análisis de la congruencia entre los datos colectados.	
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los datos ha permitido concluir que las políticas de relación de la empresa con los frequentadores que usan el SAC están revestidas de la preocupación de la empresa en mantener y, si posible, mejorar la imagen de la institución para este público. La empresa pareció, así, estar atenta a su responsabilidad civil en el sentido de evitar y / o resguardarse de eventuales problemas de orden legal y jurídica en sus relaciones con los frequentadores. Se trata, pues, de una responsabilidad, aunque se pueda preguntar si la empresa está interesada en proteger a sí misma o a sí misma y a los consumidores. Del punto de vista de la ética de convicción, se verificó el propósito de mejorar las prácticas administrativas que perfeccionaran las relaciones entre la empresa y los frequentadores insatisfechos. Sin embargo, el cliente (consumidor, frequentador o *shopper*) no aparecía en el documento similar al Código de Ética (Principios Empresariales). Se hace mención a los valores de la empresa, sólo con relación a los *stakeholders* proveedores, empleados y empresas socias del emprendimiento. Se habla también de la responsabilidad social de la empresa, comprendida en el documento como las acciones sociales de la organización, como un Proyecto Escuela y una Campaña Contra el Cáncer de Mama. Del punto de vista de la ética de la virtud, no se verificó, en la extensión de la investigación, el foco de la empresa en posicionarse como promotora de procesos y prácticas inspirados en la ética empresarial. Se observó una preocupación excesiva con los costos operacionales, manifestada en la retirada del servicio de llamada gratuita para el SAC (ocurrida durante la realización de la investigación) y en la contratación

de personas sin calificación (en período de entrenamiento profesional) para atender a los frequentadores del centro comercial.

Figura 3: Resultados de la investigación de Pires (2003) sobre la integración del marco ético referencial propuesto por Lozano (1999) en el SAC de un Centro Comercial de Brasil.

La integración del marco ético referencial de la BE, propuesto por Lozano (1999)	La integración del marco ético referencial de la BE
	

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

¿La emergencia de la reflexión ética en el campo de la administración de empresas representa un cambio de paradigma respecto al modo tradicional de hacer negocios? Aunque muchos autores planteen el carácter revolucionario de la *Business Ethics*, la respuesta no es tan simple. Algunos cambios ocurridos en las empresas pueden parecer revolucionarios, pero sin serlo de hecho. Tal evaluación exige una formulación científica de la BE, que nos permita reconocer prácticas realmente revolucionarias y distinguirlas de prácticas aparentemente revolucionarias que no hacen nada más que reproducir los supuestos del modo tradicional de hacer negocios. Uno de los logros de este trabajo es ofrecer un cuadro diferencial con criterios para la distinción entre empresas normales y empresas éticas, con la atención especial para aquellas que se maquillan para parecer éticas, sin cambiar sus procesos internos.

El planteamiento de que la ética en las empresas es algo revolucionario, hecho por autores como Elkington (2001), Moreira (2002) y Grayson y Hodges (2002), nos ha remitido al pensamiento de Thomas Kuhn (1962), sobre la estructura de las revoluciones científicas. De acuerdo con Kuhn (1962), la novedad en el proceso de cambio científico tiende a ser apropiada por el paradigma normal. En otras palabras, proposiciones éticas que exigen cambio en los procesos internos de la organización en su totalidad son abarcadas por el paradigma dominante de la empresa normal de modo parcial, sin promover los cambios en los procesos operativos. Pequeños cambios en la forma de conducir la empresa pueden tener una dimensión ética sin que la gestión de la empresa se haya transformado en una gestión ética. La denuncia de tales inconsistencias solamente es posible desde un modelo teórico de BE bien fundamentado teóricamente y metodológicamente que oriente la reflexión. Valiéndose de los conceptos teóricos desarrollados a partir de la definición de paradigma hecha por Thomas Kuhn, creemos que tal construcción ha dado al trabajo alguna originalidad.

Como resultado de nuestra investigación, apuntamos las condiciones para que la implementación de un modelo de BE signifique un cambio de paradigma y una nueva forma de comprender el trabajo en las organizaciones. La implementación del modelo de BE en las organizaciones, propuesto desde el modelo de Lozano (1999), exige el cambio del *supuesto filosófico* de que la empresa debe buscar la maximización de los beneficios a toda costa. Sin embargo, la implementación de un proyecto ético en la organización no promueve ni aspira al cambio del supuesto filosófico de que la competitividad, la eficiencia y los beneficios son necesarios para la supervivencia de la organización. La implementación de un modelo de BE en las empresas exige un cambio de *modelo* de las prácticas organizativas cotidianas de la empresa, donde el valor humano de la persona sea reconocido en su totalidad, en cada una de las unidades de trabajo, desde la producción hasta el proceso de toma de decisiones estratégicas. Desde dentro hacia fuera, todas las dimensiones

del negocio deben ser regidas por la variable ética, contemplando los diversos *stakeholders*. Por fin, la implementación del modelo de BE exige un cambio de paradigma personal de los participantes de la organización. Esta mudanza de paradigma personal va a exigir la formación psicológica de los participantes y la apertura de la educación para la interdisciplinaridad, verdadero reto para las organizaciones e instituciones educativas, en particular, en el caso de las últimas, las responsables por la enseñanza de negocios.

Concluimos que la práctica ética en el interior de las organizaciones, tanto en las actividades de trabajo como en las decisiones de negocio, son el punto débil de los modelos de ética empresarial. En este sentido, proponemos este trabajo como una contribución para el perfeccionamiento de los referenciales teóricos de las investigaciones en el campo de la ética en las organizaciones. Consideramos que esta fundamentación teórica sigue siendo todavía un punto débil de las investigaciones que buscan verificar el componente ético en la administración de las empresas.

Otro resultado de este trabajo es la conclusión de que iniciativas parciales de la organización en el sentido de la ética puedan estar siendo generalizadas para todo el ámbito de la organización, como forma de legitimación y control de prácticas tradicionales. Empresas que desarrollan políticas de responsabilidad social generalizan el discurso ético de estas políticas para toda la empresa, lo que constituye un uso ideológico de la etiqueta "ético". Del mismo modo, el discurso de la afirmación de valores por la organización viene siendo usado con fines ideológicos e institucionales. Las prácticas organizativas que envuelven personas no han promovido cambios que permiten mayor humanización de los participantes.

Por todos estos resultados, consideramos este trabajo de relevancia para el campo de la ética aplicada, en particular de la ética de negocios. Podemos decir que el trabajo es también original, pues hace una revisión del modelo kuhniano de revolución científica, aunque no lo consideremos como un trabajo de filosofía de la ciencia. En verdad, nos valemos de la filosofía de la ciencia

para pensar la BE como una revolución científica revisada, que tiene puntos de ruptura con la empresa normal, pero que tiene riesgos de una continuidad no deseada por aquellos que la sistematizan teórica y empíricamente. Por consecuencia, tratamos de la revisión de la formación de los directivos, presentando la necesidad de un nuevo modelo de la educación de administradores.

Las premisas metodológicas de este trabajo, es decir, la nueva categorización de los conceptos de paradigma, representan una contribución útil para aquellos investigadores interesados en comparar modelos teóricos diferentes. La novedad aquí presentada es que postulamos la posibilidad de continuidad entre modelos teóricos que se suceden, sin abandonar el concepto de paradigma. Así, nuestra contribución permite ofrecer una herramienta de análisis que apunte no solamente los puntos de discontinuidad de una nueva teoría con otra, sino los puntos de continuidad entre ellas. Vivimos en un mundo en transformación, en que las mudanzas ocurren a ritmo acelerado, en que los modelos surgen como novedades, con duración semejante a la moda de una estación. En este contexto, es importante estar atento no solamente a lo que cambia, sino también a lo que permanece. En la era de la información, se habla mucho de la velocidad de los cambios. Tal vez sea la hora de tener en cuenta lo que continúa como antes, lo que se queda igual, aunque estemos hablando de una revolución.

A la luz del marco referencial de la BE, creemos ser posible orientar investigaciones empíricas en empresas. Pensamos que los empleados constituyen el público privilegiado para investigar la condición esotérica, punto diferencial entre las empresas éticas y las empresas no-éticas o maquilladas. Somos conscientes de las limitaciones y del carácter tentativo de este trabajo, que proponemos en parte como un programa de investigación, tanto filosófica como empresarial. Sin embargo, consideramos haber logrado hacer una modesta aportación que creemos relevante tanto académica como prácticamente, en un campo escasamente desarrollado en el ámbito

latinoamericano. Cuando no se tienen las referencias teóricas de la ética articuladas con el contexto empresarial, la tendencia es confundir la BE con iniciativas sociales para reducción de la pobreza y de la desigualdad. Particularmente en Brasil, donde la concentración de riqueza es demasiado elevada y las demandas sociales son urgentes, las iniciativas empresariales con el foco en la comunidad son crecientes. Esperamos con este trabajo poner definitivamente el foco de la BE en la empresa, aunque no se agote en ella, para evitar que la inversión social privada, hecha por empresas, se confunda con la BE. Nos interesa la ética en las empresas, desde dentro para fuera. Procuramos alertar contra el riesgo de que las iniciativas sociales de combate a la desigualdad social, por ejemplo, sean abstraídas ideológicamente para configurar la imagen de que la empresa es ética. No se puede tomar la parte por el todo. Iniciativas éticas de empresas no significan que la empresa sea ética.

En definitiva, creemos que el reto de la busca de armonía entre el discurso ético y su práctica efectiva exige el perfeccionamiento constante de la teoría para orientar su aplicación empírica. Este ha sido nuestro propósito. Esperamos que tal contribución pueda ser útil tanto académica como empresarialmente. Estaremos, así, realizando nuestro papel de ponernos a servicio de la comunidad, con fe en la humanidad y en su papel de encontrar un sentido para la existencia, con esperanza de un día vislumbrar este sentido, y con caridad hacia todos aquellos que participan con nosotros – desde el acuerdo o el desacuerdo, desde la comprensión o la incomprensión - en esa investigación apasionante. Con la disposición de seguir la lucha por la vida virtuosa, recordamos la metáfora de Galeano (1994:310) sobre la utopía: ella está en el horizonte. Me aproximo dos pasos, ella se distancia dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte anda diez pasos. Por más que yo camine, jamás la alcanzaré. ¿Para qué vale la utopía? Vale para ello: para caminar.

Bibliografia

- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas. 269p.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press,.
- Camps, V. (1988). *Ética, retórica, política*. Madrid: Alianza,
- Carlson, R. (1962), *Silent Spring*. New York: MarinerBook, 2002.
- Cortina, A. (1992). Ética filosófica. In: VIDAL, M. *Conceptos fundamentales de ética teológica*. Madrid: Trotta,
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 444p.
- Fayol. H. (1965). *Administração industrial e geral*. Lisboa/Rio de Janeiro: Horizonte,
- Fontodrona, J.; Guillém. M.I.; Rodríguez, A. (1998). *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial,. 158p.
- Francés, P.; Borrego, Á.; Velayos, C. (2003). *Códigos Éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Frankena, William. (1975). *Ética*. Rio de Janeiro: Zahar,
- Galeano, E. (1994). *As palavras andantes*. Porto Alegre: S&PM,
- Grayson, D.; Hodges, A.. (2002). *Compromisso social e gestão empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio*. São Paulo: Publifolha, 320p.
- Guisán, E. Utilitarismo. (1992). In: CAMPS, V. *et al. Concepciones de la ética*. Madrid: Trotta,. v.2. (Enciclopédia Ibero Americana de Filosofía).
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Editorial Herder.
- Kanitz, S. (2001). *Ambição e ética*. *Revista Veja*, São Paulo, v.34, n.1684, 24 jan.

- Kuhn, Thomas S. (1996^a). “Algo más sobre los paradigmas”. En: *La tensión esencial: estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 317-334.
- Kuhn, T. S. (1996). “La lógica del descubrimiento o la psicología de la investigación”. En: *La tensión esencial: estudios selectos sobre la tradición y el cambio en el ámbito de la ciencia*. México: Fondo de Cultura Económica. p. 290-316.
- Kuhn, T. S. (1986). “Posdata”. En: *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica, p. 268-319.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. 3rd. ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Küng, H. (1999). *Uma ética global para a política e a economia mundiais*. Petrópolis, Vozes. 475p.
- Lozano, J.M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trota, 1999. 319p.
- Lozano, J. M.(2002^a). *La empresa ciudadana: un reto de innovación*. Madrid: ESADE.
- Lozano, J. M. (2002). Hacia la empresa ciudadana. En: *La ética en la gestión privada: fortalezas y debilidades*. Buenos Aires: Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía. p. 25-46.
- Marx, K. (1954). *Capital*. Moscow: Foreign Languages Publishing House.
- Mayo, E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*. Nueva York: The Macmillan Company.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Graduate Scholl of Business Adminstration – Harvard University.
- Meirelles, A. de M.; Gonçalves, C. A. (2001). O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, Carlos Alberto; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, Cid. (org.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte. p. 21-32.
- Moreira, J. M. (2002). *A Ética Empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,

- Pérez Ransanz, A. R. (1999). *Kuhn y el cambio científico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pérez-López, J. A. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Pires, Álvaro M. F. (2003). *Análise do serviço de atendimento ao freqüentador de uma organização varejista à luz do marco referencial de ética nos negócios proposto por Lozano*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Simon, Herbert A.,(1979). "Rational decision making in business organizations", *American Economic Review* 69, 493-513, September.
- Simon, H. (1964). *El comportamiento administrativo*. 2.ed. 1964.
- Snoeyenbos, M.; Humber, J. (2001). El utilitarismo y la ética en los negocios. En: FREDERICK, R. E. *La ética en los negocios: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios*. México: Oxford University Press, 2001. p.20-34.
- Solomon, R. C. (2001). La ética en los negocios y la virtud. In: FREDERICK, R. E. *La ética en los negocios: aplicación a problemas específicos en las organizaciones de negocios*. México: Oxford University Press. p.35-44.
- Taylor, Frederick. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Vaz, H. C. L. (1988). *Escritos de Filosofia II: ética e cultura*. São Paulo: Loyola.
- Vaz, H. C. L.(1999). *Escritos de Filosofia IV: introdução à ética filosófica I*. São Paulo: Loyola.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Glencoe: Free Press, 1947.
- Wright, P. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

